Université Mohamed 1
Faculté des Lettres et des Sciences Humaines
Oujda

Projet de Développement

de F.L.S.H.O (2013-2017)

A la recherche de la qualité de la formation, de la recherche et de la gouvernance

ANALYSE ET STRATEGIE

M. Noureddine MOUADEN

Doyen de la faculté des lettres (Oujda)

ANALYSE DE FLSHO SOUS FORMES DE FORMATION ; RECHERCHE ET GOUVERNANCE

I- Analyse et plan d'actions
II- Stratégie

I-Analyse et plan d'actions

Domaine de la formation

Forces :

- L'offre de formation est :
  - Inscrite dans une politique claire et relativement variée ;
  - En adéquation avec les principaux axes de recherche des SR ;
  - Adossées à des SR dynamiques ;
  - Pourvue d'une architecture visible et cohérente ;
  - Proposée dans le cadre de la formation continue ;
  - Ouverte sur son environnement socioprofessionnel (à l'échelle régionale et nationale) ;
  - L'enseignement « culture entrepreneuriale » assuré dans les filières LF ;
  - Plusieurs contrats et conventions de partenariat signés avec le secteur socioprofessionnel ;
  - Des intervenants du domaine socioprofessionnel dans l'encadrement pédagogique des formations (25% au moins) ;
  - L'existence de sérieuses opportunités dans le développement de la formation professionnelle, notamment dans le domaine des Formations Universitaires de l'Education (FUE).

- Le dispositif d'aide à la réussite des études, à la lutte contre l'échec et le décrochage, à l'insertion professionnelle:
  - L'information, la communication et l'orientation active des étudiants : organisation de nombreuses manifestations pour informer et communiquer autour des formations (forum de l'étudiant, Portes ouvertes, etc.) ;
  - L'aide à la réussite des études universitaires : programmation de cours transversaux (méthodologie du travail universitaire, TEC, informatique) et mise en place du tutorat d'accompagnement pédagogique (rédaction d'un manuel du tuteur) ;
  - L'aide à l'insertion professionnelle : par le renforcement du caractère professionnel de l'offre de formation ;
  - Le dispositif de suivi des lauréats : le dispositif du suivi de l'insertion des diplômés vient enfin d'être mis en place, ce qui permettra d'identifier les opportunités d'insertion et, en conséquence, d'adapter les formations ;
  - La mise en œuvre de la plateforme pédagogique pour assurer des cours à distance.

- L'évaluation :

  L'évaluation et la révision (périodiques) des enseignements :
  - bilan pédagogique semestriel et annuel établi par le CE ;
  - Évaluation des projets de formation en vue de leur accréditation ;
  - Evaluation des formations à mi-parcours et à la fin de la période d'accréditation ;
  - Culture de l'évaluation développée : les acteurs universitaires sont de plus en plus convaincus de l'intérêt de l'évaluation dans l'amélioration des formations, très peu de réticence constatée.

  L'évaluation des apprentissages et des connaissances :
  - Existence d'un règlement interne du régime des études et des examens ;
  - Mobilisation générale et forte pour la réussite de l'organisation des examens, des délibérations et de l'affichage des résultats ;
  - Transparence et déontologie respectées : les fraudes et plagiat sont sanctionnés.

Faiblesses

- Dans les filières LF, le taux d'échec et de rétention est encore important, de même le nombre de diplômés est proportionnellement très réduit. Ce qui rend urgente l'évaluation du dispositif mis en place pour l'aide à la réussite de l'étudiant et son impact sur la réussite des étudiants, sur la pertinence de leur contenu, d'autant plus qu'il n'y a pas d'organe de coordination de ces diverses activités de soutien,
- Importance des flux entrants prévus et, inversement, stabilité des flux sortants qui sont relativement bas. Ce qui va générer des besoins d'encadrement pédagogique importants, en face d'une stagnation des recrutements pédagogiques,
- Absence d'archivage et de traçabilité des actions et activités de la FLSHO : à l'exception du CE, les activités des autres organes et instances ne sont pas archivées,
- Nombre très réduit de licences professionnelles offertes par la FLSHO et aucun nouveau projet de formation professionnelle n'est en vue, l'effectif estudiantin est également très réduit et le nombre d'intervenants professionnels est en deçà des exigences pédagogiques,
- Difficulté (ou impossibilité) d'estimer le coût de la formation,
- Absence de visibilité concernant la pertinence du contenu des épreuves d'examen et des critères de notation,
- Manque de coordination au niveau de l'élaboration des projets de formation.
-

Recommandations

- Lancer des cercles de sensibilisation et de formation aux approches et méthodes de la pédagogie universitaire : la réflexion sur les faits didactiques et andragogiques permettrait :
  - de contribuer à la réduction du taux d'échecs,
  - de sensibiliser les EC à l'intérêt du PFE et du stage, au contrat pédagogique, à la diffusion des informations sur les attentes des correcteurs, les critères de notation, le type d'activités idoines aux contenus, le contrôle continu et l'examen final, le type d'évaluation (sommative, formative et diagnostique), les modalités et les critères d'évaluation des soutenances des mémoires et des rapports de stage ;
- Formaliser la procédure d'élaboration des projets de formation et leur évaluation en vue de leur soumission à l'accréditation.

Plan d'action (2013-2017)
Domaine de la formation

Objectifs stratégiques	Actions	Mesures
1° objectif : **Développer les infrastructures et la capacité d'accueil et d'encadrement**	1- Mieux exploiter les infrastructures et les ressources logistiques	- optimiser l'usage de l'existants infrastructures - développer l'infrastructure - programmer les enseignements de langue dans le centre des langues
	2- Mettre à disposition les ressources humaines nécessaires au projet pédagogique	- idéalement, garantir tous nos besoins en enseignants et administratifs (86 enseignants et 20 administratifs à l'horizon 2020). - raisonnablement, renforcer le taux d'encadrement des LF par la vacation (doctorants) : mieux l'organiser, l'accompagner. - recours aux professionnels pour les LP
2° objectif : **améliorer la qualité interne de la formation**	1- renforcer la lisibilité de l'architecture et la cohérence de l'offre de formation	- présenter une offre de formation lisible et cohérente - produire des fiches uniformes des différentes formations
	2- multiplier les passerelles et développer la pluridisciplinarité	- continuer à soutenir la mise en place de passerelles entre les cursus universitaires - consolider la pluridisciplinarité dans le domaine de la formation
	3- adopter des méthodes pédagogiques adéquates et innovantes	- améliorer le rendement interne - sensibiliser les ec à l'intérêt du PFE et du stage, au contrat pédagogique, etc. - adapter les méthodes pédagogiques - introduire l'enseignement à distance :
	4- mettre en adéquation l'évaluation des connaissances et des apprentissages des étudiants	- expliquer l'intérêt des chartes des examens, du régime des études et des thèses - s'approprier les chartes - adapter les modalités d'évaluation des connaissances
	5- adosser la formation doctorale à la recherche	- adosser les formations doctorales à des laboratoires de recherche structurés - dynamiser la recherche, notamment la recherche appliquée

3° objectif : **améliorer le pilotage de l'offre de formation**	1- Renforcer le pilotage de l'offre de formation	- mettre en adéquation la formation avec l'environnement régional et national, - assurer tous les besoins relatifs à l'encadrement pédagogique, - revoir la procédure d'élaboration et de proposition des projets de formation - formaliser la procédure de réception et d'évaluation des projets de formations et d'établir un calendrier. - assurer l'évaluation et le perfectionnement de la mise en œuvre des formations accréditées.
	2- Accompagner l'étudiant : du lycée à l'insertion professionnelle	- adapter l'information, la communication et l'orientation aux spécificités des étudiants - aider à la réussite des études universitaire - l'aide à l'insertion professionnelle : ✓ ouverture sur l'environnement socioprofessionnel ✓ programmation de stage en milieu professionnel ✓ l'enseignement « culture entrepreneuriale » - mettre en place un dispositif de suivi des lauréats
	3- Evaluer les enseignements	- élaborer et formaliser le bilan pédagogique - accorder un rôle plus significatif aux étudiants
		- augmenter le nombre de LP - innovation en matière de formation et d'enseignement - diversifier des profils de formation - encourager le regroupement des disciplines de recherche en laboratoire notamment dans les domaines linguistiques culturels et de communication

Domaine de la recherche

Forces

- La réorganisation de la recherche a permis de créer des SR de taille significative ont favorisé le renforcement thématique et la production scientifique ;
- Les productions et activités scientifiques sont relativement importantes et riches, qualitativement et quantitativement, mais rarement publiées dans des revues indexées ;
- Certains de nos EC ont une renommée nationale et internationale ;
- La recherche est orientée vers l'environnement régional et national et vers le domaine appliqué ;
- L'adéquation est assurée entre le recherche et la formation, notamment dan les formations doctorales.

Faiblesses

- L'absence d'évaluation globale de l'organisation de la recherche ;
- L'absence de pilotage réellement déterminée et coordonnée entre les SR, en matière de projets de recherche et de relations de partenariat et de coopération : en conséquence, le projet scientifique commun n'existe pas encore, ni non plus une politique de recherche concertée. La politique de recherche est donc en train de se construire, de s'élaborer au sein de la FLSH ;
- L'ignorance des exigences et des procédures de construction d'un projet et manque de soutien et d'accompagnement administratif dans la soumission des projets, ainsi que dans le suivi de sa gestion ;
- Faibles concertation et coordination entre les SR et, au sein de la même, SR, entre les EC : très souvent la recherche et la coopération sont le fait d'initiatives individuelles et rendent difficile leur valorisation ;
- La valorisation limitée de la recherche et des activités et de l'investissement des chercheurs ;

- L'effort limité pour encourager la mobilité des enseignants et des étudiants ;
- L'insuffisance du budget alloué à la recherche relativement aux besoins, d'autant plus qu'il y a une quasi absence des ressources propres provenant de prestations de services ou de contrat de partenariat.

Recommandations

- La création du conseil de coordination scientifique (de la recherche et de la coopération) ;
- Ce conseil, composé de personnels scientifiques, administratifs et techniques, contribue au pilotage de la recherche en prenant en charge les différentes actions suivantes:
  - l'aide au montage et à la construction des projets de recherche et le suivi de leur mise en œuvre ;
  - l'aide à la construction des relations de coopération et de partenariats régionaux, nationaux et internationaux ;
  - l'harmonisation et le suivi de la cohérence de la politique scientifique;
  - le suivi des personnels de la recherche ;
  - le suivi de la production scientifique ;
  - la mise à disposition de l'information institutionnelle, en mettant en place et en gérant un système d'information performant orienté vers la recherche ;
  - la coordination, la mutualisation et le développement de l'usage des équipements et des infrastructures ;
  - la valorisation des résultats de la recherche et du potentiel universitaire, c'est-à-dire de ses moyens, de ses compétences et des connaissances associées. Ce qui impacte la recherche, la valorisation de la recherche, c'est aussi une meilleure valorisation des thèses sous format électronique ;
  - le pilotage de l'autoévaluation globale et régulière de la recherche et des structures et dispositifs de recherche scientifique;
  - enfin, l'élaboration d'une charte de la recherche qui déterminera notamment les tâches des EC.

Domaine de la recherche

Objectifs stratégiques	Actions	Mesures
1° objectif : **Renforcer le pilotage en matière de recherche : améliorer la capacité de décision et d'orientation**	1- Déterminer la politique en matière de la recherche	- Renforcer la structuration de la recherche : la taille des SR - Définir les orientations prioritaires de la FLSHO : les thématiques dominantes, en lien avec les priorités nationales et régionales) - Prioriser la recherche appliquée
	2- Valoriser la recherche	- Utiliser le site Web de la FLSHO et ses plateformes pour diffuser des informations sur la recherche et les chercheurs, - Créer des programmes d'appui aux publications et aux manifestations scientifiques ; - Favoriser mobilité des chercheurs et des doctorants; - encourager la participation aux programmes de recherche nationaux et internationaux ; - Accompagner les EC pour l'élaboration, la gestion et le suivi des projets de recherche.
	3- Evaluer la recherche	- Evaluer les performances et les résultats, ainsi que les procédures et les dispositifs de pilotage - Publier le rapport de cette évaluation
	4- développer la coopération nationale et internationale	- Renforcer les partenariats actifs et activer les partenariats passifs ; - Diversifier et multiplier les partenariats, notamment le partenariat régional. - Développer les aspects de l'internationalisation de la recherche et, partant, de la formation ; - Appuyer la participation aux projets européens ;

		- promouvoir la mobilité des enseignants et des étudiants; - Mettre en place un dispositif d'accueil des EC et des étudiants étrangers ; - Développer les technologies éducatives et les infrastructures dédiées à la formation à distance - Valider et diffuser l'information (pertinente) auprès des acteurs universitaires ; - Assurer le suivi des projets de coopération

2° objectif : **Optimiser la gestion des ressources humaines, matérielles et financières et les infrastructures**	1-Développer la gestion des ressources humaines	- Favoriser l'implication des EC dans la recherche : congés de recherche ou de décharges partielles et provisoires des tâches d'enseignement - Renforcer leurs compétences ou acquérir de nouvelles compétences (conversions thématiques). - Elabore une charte de l'EC : tâches de l'EC, volume horaire, etc. - Exprimer en recrutement non pas en termes de formation, mais en termes de recherche et renforcement de l'excellence - Encourager la mobilité
	2-Mutualiser	- L'infrastructure et les équipements - Les ressources documentaires ✓ l'accès aux ressources documentaires ✓ la politique documentaire ✓ les outils de pilotage
	3-Améliorer la gestion du budget	- Elaborer une réelle politique budgétaire de la recherche, - Fixer les procédures et les critères pour la répartition du budget - Evaluer son impact sur le développement de la recherche

Domaine de la gouvernance

Forces :

- L'adoption d'une approche participative dans le pilotage des activités de formation, en symbiose avec les instances pédagogiques de l'établissement ;
- L'établissement dispose d'un système d'information relativement performant et développe et perfectionne ses nombreuses applications informatiques appropriées pour le pilotage de l'établissement ;
- L'établissement a un projet de développement élaboré par le chef d'établissement pour sa candidature au poste qu'il occupe ;
- L'assainissement, la rénovation et l'aménagement de l'espace au sein de la faculté (construction, allées, espace vert, embellissement, etc.). Ces chantiers ont créé un espace agréable favorisant le bien être des acteurs universitaires ;
- L'existence d'un organigramme qui hiérarchise les organes de pilotage et de prise de décision, renforcé par un règlement interne qui identifie et clarifie les modes de fonctionnement et missions respectives des diverses instances décisionnelles de l'établissement.

Faiblesses

- Les logiciels, en dépit de leur efficacité, ne se constituent pas dans une unité, en un réseau où les éléments communiquent entre eux et favorisent la diffusion de l'information ;
- La validation (le visa) du budget enregistre régulièrement un retard excessif ;
- Les activités pédagogiques et scientifiques des départements et E.R ne sont pas archivées ;
- La politique de gestion du patrimoine immobilier non encore élaborée ;
- Le risque de non compatibilité des outils informatiques de pilotage de la FLSHO, avec ceux de l'UMP en cas de centralisation des services.

Recommandations

- Renforcer l'approche participative affichée par le doyen en veillant à garantir l'implication et l'adhésion de toutes les parties prenantes dans la définition des objectifs, l'identification des processus et la formalisation des procédures ;
- Publier et diffuser le projet de développement et impliquer tous les acteurs dans sa discussion,;
- Continuer à formaliser les procédures et tenir compte de la traçabilité (rédiger des rapports pour toutes les réunions, les classer, les diffuser et les archiver) ;
- Dresser une cartographie des emplois cohérente et la formaliser pour trouver une solution à la fragmentation des tâches, de même élaborer la charte (tableau de service, mode de recrutement des personnels, gestion des carrières, etc.) et les fiches postes pour les différents personnels et définir la liste des missions de chaque service;
- Programmer régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès des différentes parties prenantes et entreprendre des autoévaluations, pour garantir l'amélioration continue de la démarche qualité ;
- tout en capitalisant sur l'expérience de gestion du patrimoine, définir la politique de gestion immobilière et identifier des indicateurs (logiciel) pertinents susceptibles d'améliorer la gestion de ce patrimoine.

Plan d'action (2013-2017)

La gouvernance

Objectifs stratégiques	Actions	Mesures
1° objectif: **Consolider le système d'information (numérisation et articulation des outils de pilotage)**	Optimaliser et articuler les structures logicielles	- Continuer le développement et la diversification l'usage de l'infrastructure informatique - Renforcer sa maîtrise - Consolider les dispositifs pour construire un réel système d'information : constituer les logiciels en réseau, décloisonner les services pour une meilleure circulation de l'information - Veiller à la traçabilité et à l'archivage de l'information pédagogique
2° objectif: **Renforcer l'organisation et le pilotage des structures et des services**	1. Adopter un organigramme fonctionnel: services, départements et autres structures de la FLSHO	- Restructurer les services en les regroupant sur la base des tâches - Adopter un organigramme fonctionnel et adapté - Proposer deux autres Vices Doyen
	2. Développer l'approche participative et le respect de la réglementation	- Veiller à la effective de tous acteurs internes et externes dans le conseil de l'établissement - Veiller à l'approche participative du décanat, ou équipe de direction - renforcer le rôle des chefs de départements et du conseil de coordination
3° objectif : **Développer le management des fonctions supports au service**	1. La gestion du patrimoine immobilier	- Augmenter la capacité d'accueil d'au moins 500 places assises, tout en aménageant le planning des cours (de 8 h jusqu'à 20h avec différents scénarios) - Programmer au cours l'année 2013-2014 le reste des opérations concernant l'étanchéité et la peinture des espaces (administration, les 2 salles de lectures, salle nidae essalam, etc.)-augmenter le nombre de bureaux des ec, avec une nouvelle approche qui

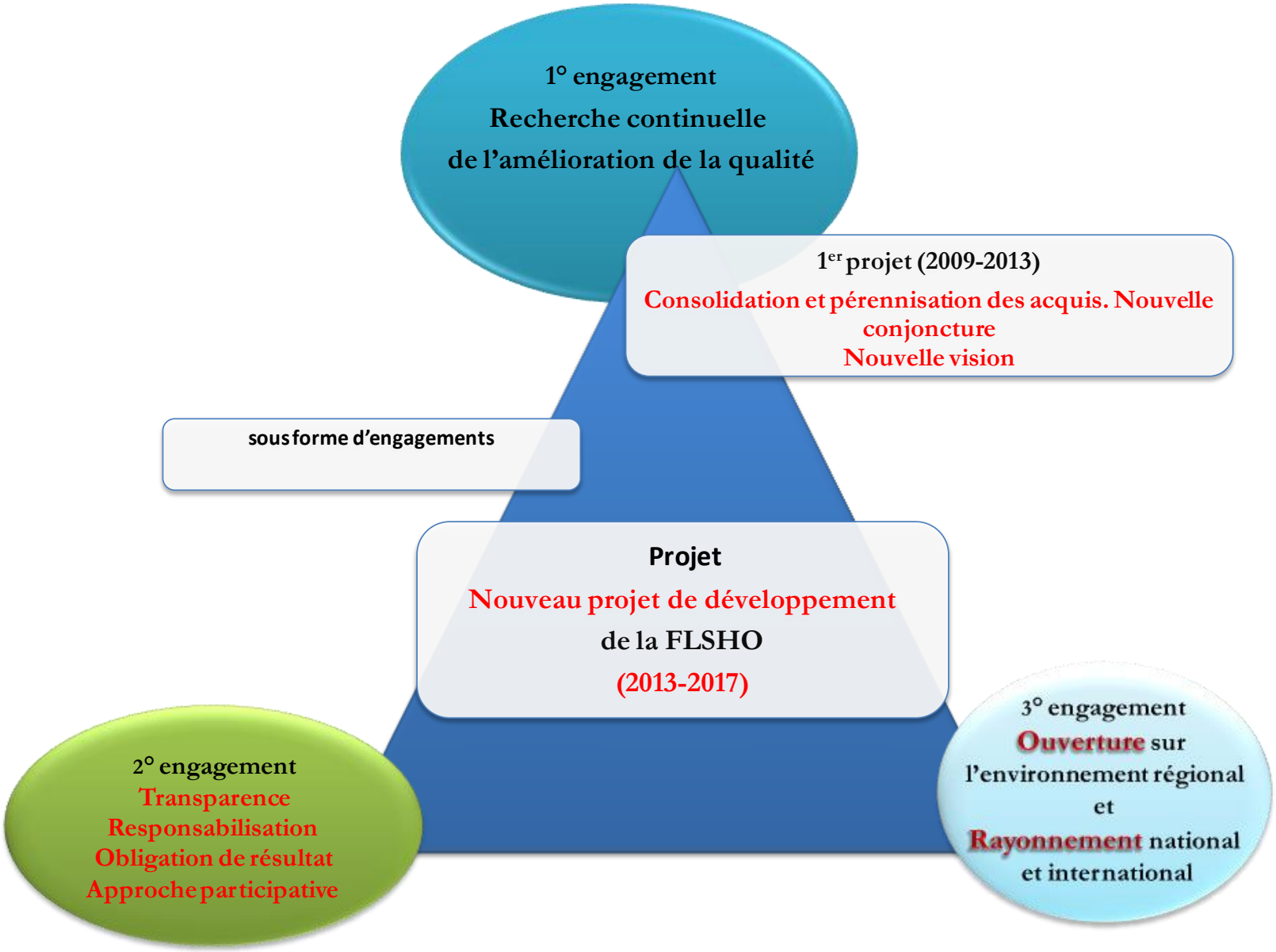
des missions de la formation et de la recherche		permettra une utilisation optimale, - Finir l'aménagement du nouveau parking situé derrière les amphis, avec accès par cartes magnétiques ; - Maintenir la politique de réhabilitation et de l'entretien du patrimoine immobilier et des espaces verts ; - Achever l'aménagement d'un espace loisir de l'étudiant : buvette – café littéraire, terrain de sport (basket, ping-pong, badminton, volleyball) ;
	2. Le pilotage des TIC	- Mettre en œuvre la politique de l'établissement en matière d'usage des TIC, - Renforcer le déploiement, le maintien de l'environnement indispensable au bon usage des outils informatiques et numériques, à la gestion des composantes du réseau, des serveurs, du matériel logiciel, progiciel et didacticiel, - Veiller au respect des normes de sécurité et des contrats de garantie, - Maîtriser les coûts, - Améliorer la réactivité des différents services: délai, proximité, disponibilité, sécurité.
	3. Le pilotage de la gestion des ressources humaines : à l'échelle de l'université	- Contribuer à la mise ne place d'un guichet unique au niveau de la présidence
	4. La gestion des tableaux de service des enseignants-chercheurs	- Eviter la surcharge horaire pour l'enseignement
	5. Le mode de recrutement des personnels et la gestion des carrières	- Le mode de recrutement des personnels : >pour le jury de recrutement, aider au choix de membres ayant le profil adéquat >dans le cas de la vacation, veiller au respect de la charte - La gestion des carrières : >formalisation de la cartographie des emplois

		>élaboration des fiches postes >valoriser l'ensemble des activités des EC, ainsi que l'ensemble des activités du personnel administratif.
	6. Le pilotage budgétaire et financier : construction, répartition et exécution budgétaires	- Réduire le temps que prend la procédure de validation du budget - Mettre en place un cadre contractuel entre chaque composante et la présidence - Contribuer au développement un pilotage centralisé, au niveau de la présidence
4° objectif: Adopter la démarche qualité (système d'assurance qualité)	1. adopter une approche et des procédures pour le management de la qualité	- Veiller à garantir l'implication et l'adhésion de toutes les parties prenantes dans la définition des objectifs, - Identifier les processus et la formalisation des procédures.
	2. Les améliorations nécessaires de la qualité	- Lancer des campagnes de sensibilisation auprès de tous les acteurs de la faculté et organiser plus de cercles de formation sur la qualité, - Continuer à formaliser les procédures et tenir compte de la traçabilité - Dresser une cartographie des emplois cohérente pour trouver une solution à la fragmentation des tâches, - Elaborer des fiches postes pour les personnels et définir la liste des missions de chaque service, - Programmer régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès des différentes parties prenantes -Réaliser des autoévaluations, pour garantir l'amélioration continue de la démarche qualité.

Un nouveau projet

II. Stratégie de développement de la FLSHO

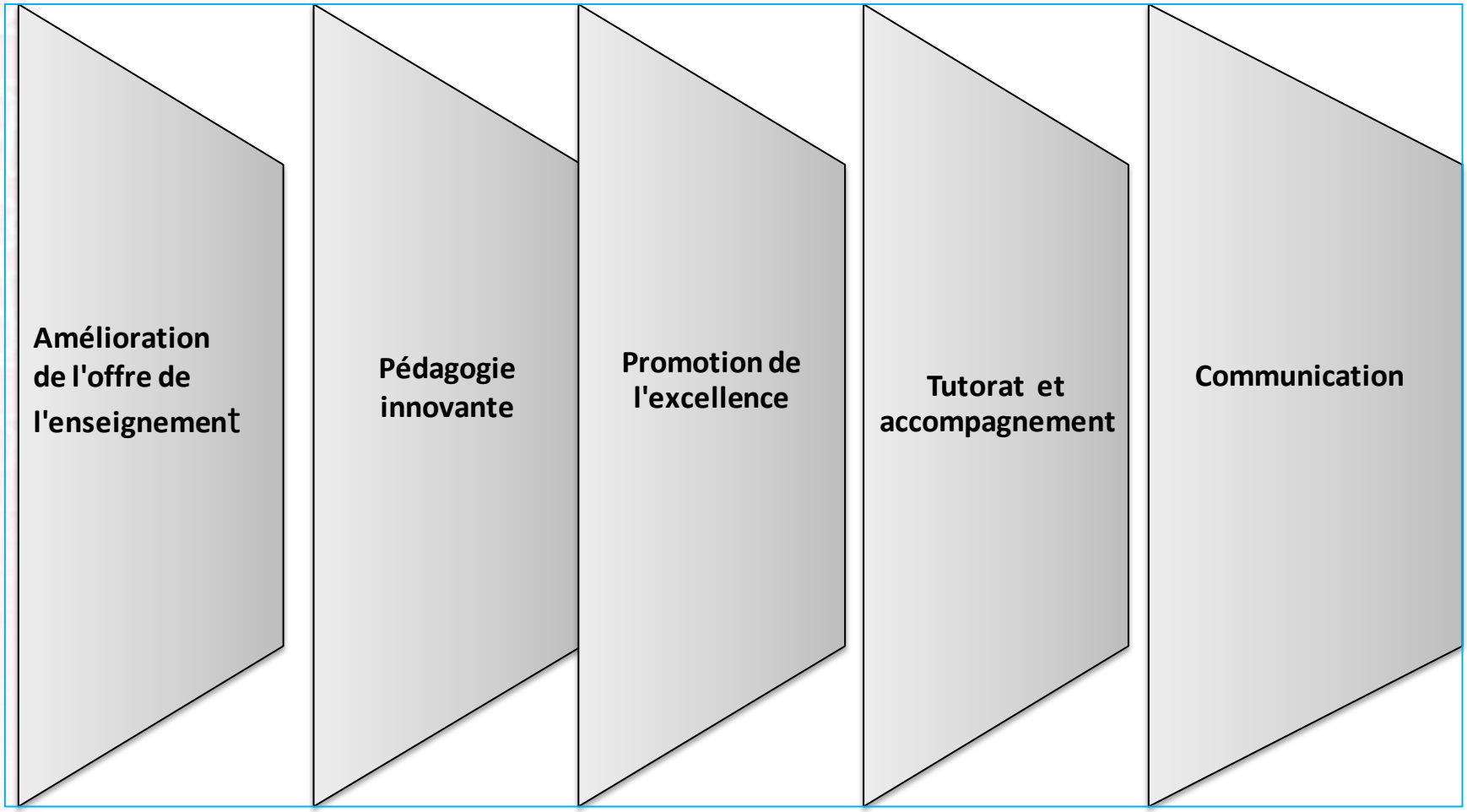
2013-2017

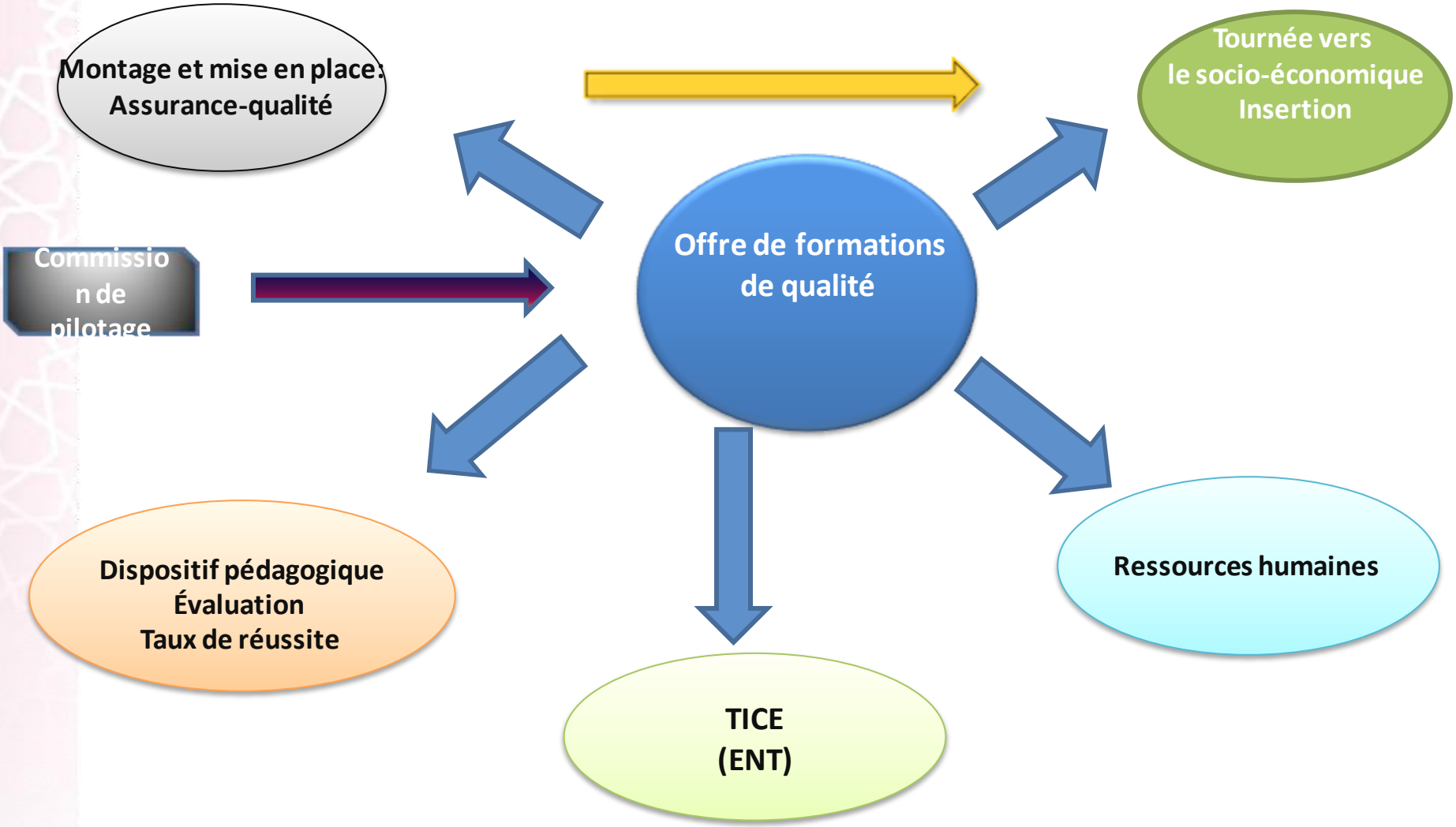

1° engagement
Recherche continuelle
de l'amélioration de la qualité
1er projet (2009-2013)
Consolidation et pérennisation des acquis. Nouvelle conjoncture
Nouvelle vision
sous forme d'engagements
Projet
Nouveau projet de développement
de la FLSHO
(2013-2017)
2° engagement
Transparence
Responsabilisation
Obligation de résultat
Approche participative
3° engagement
Ouverture sur
l'environnement régional
et
Rayonnement national
et international

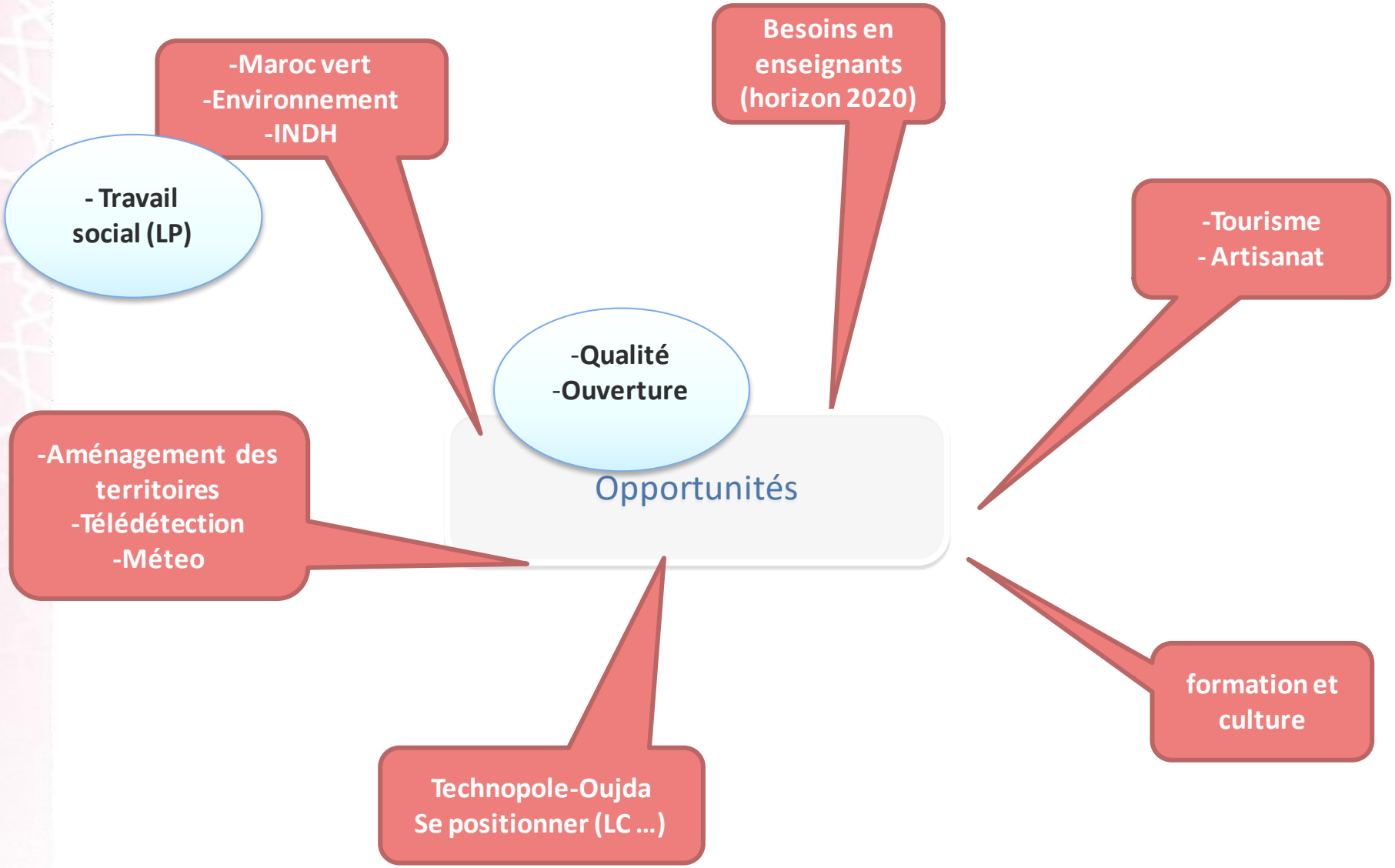
1° Engagement : 3 axes

- FORMATION
- RECHERCHE
- GOUVERNANCE

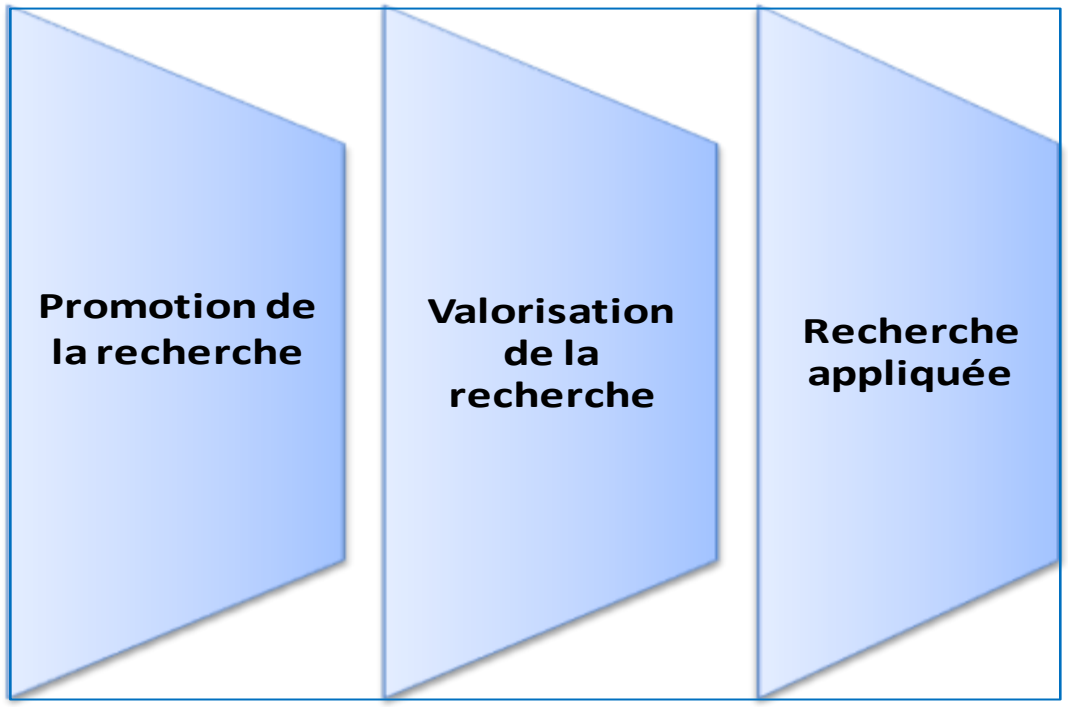
Valeurs cibles de la formation

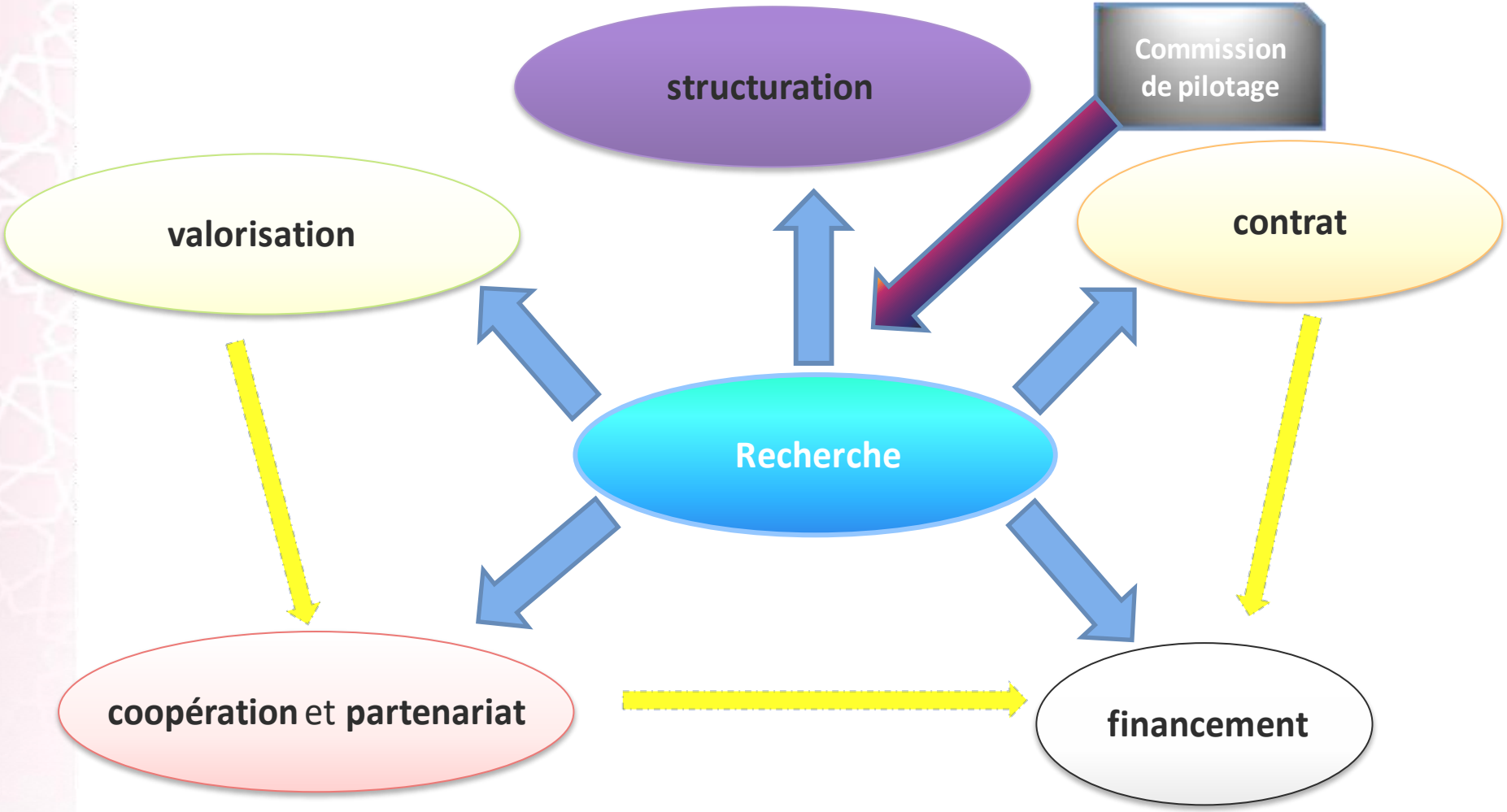



Montage et mise en place:
Assurance-qualité
Tournée vers
le socio-économique
Insertion
Commission de pilotage
Offre de formations
de qualité
Dispositif pédagogique
Évaluation
Taux de réussite
Ressources humaines
TICE
(ENT)

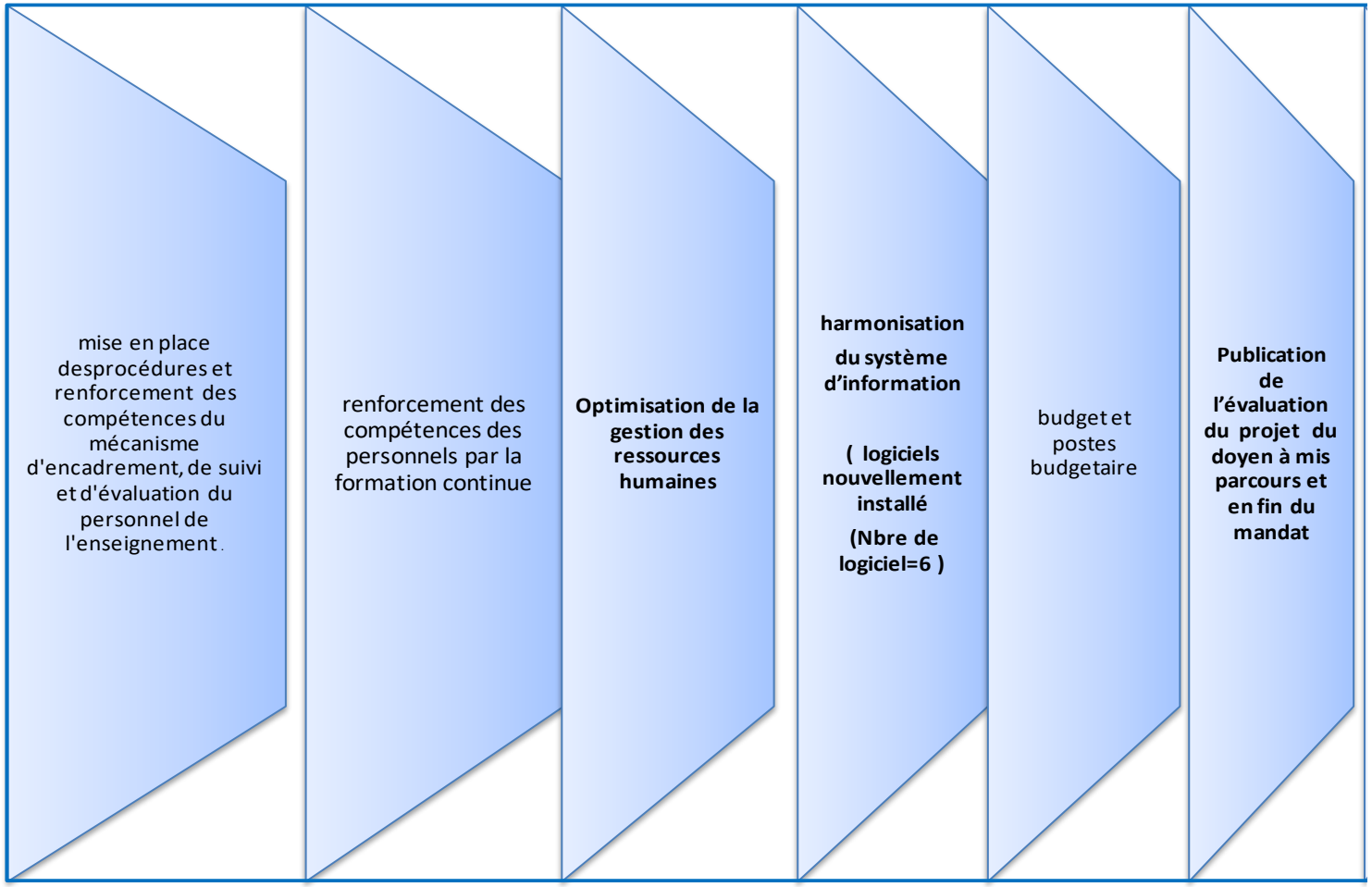

Opportunités
-Maroc vert
-Environnement
-INDH
Besoins en enseignants (horizon 2020)
- Travail social (LP)
-Qualité
-Ouverture
-Tourisme
- Artisanat
-Aménagement des territoires
-Télédétection
-Méteo
formation et culture
Technopole-Oujda
Se positionner (LC ...)

Valeurs cibles de la recherche scientifiques

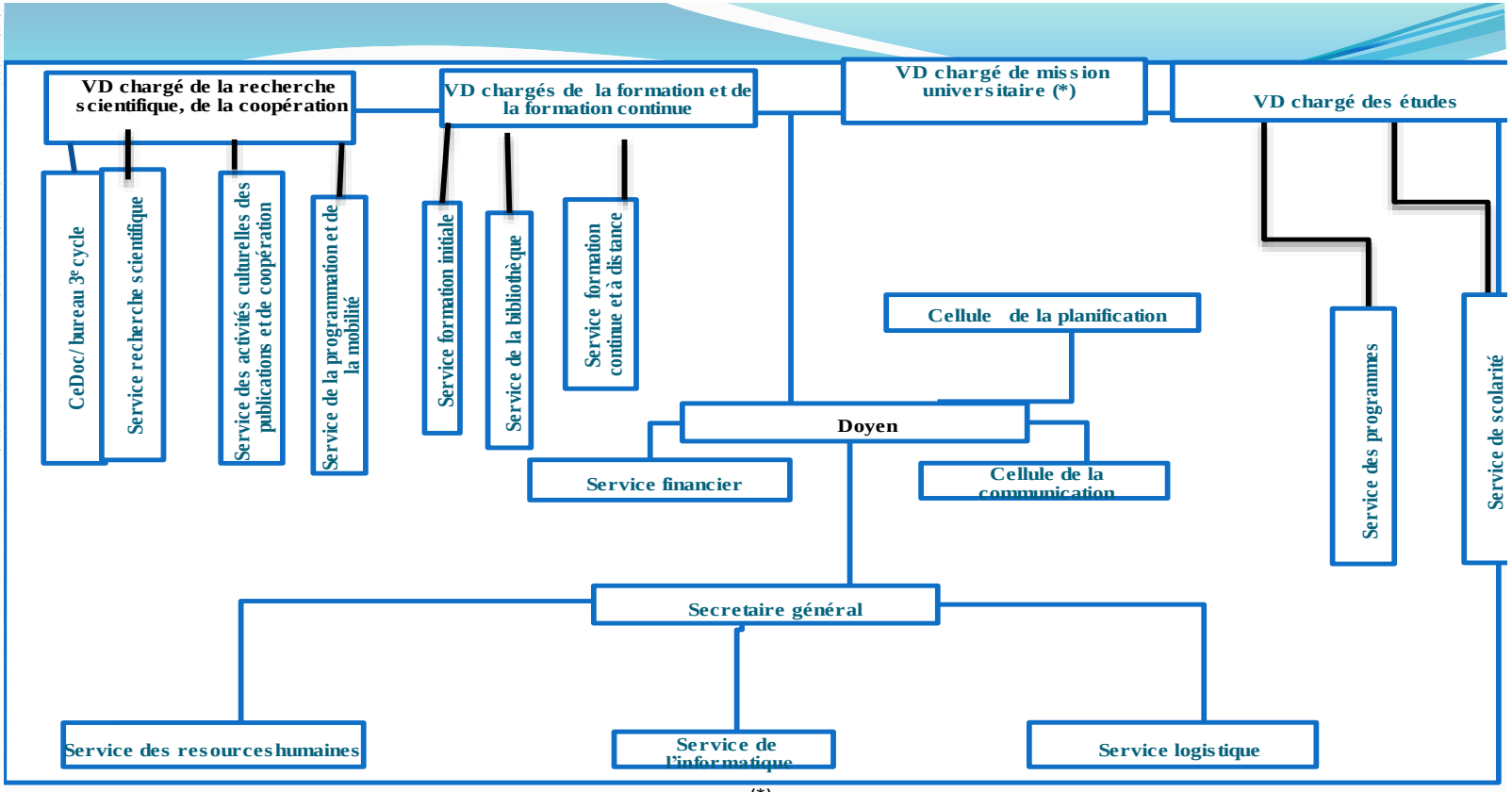



structuration
Commission de pilotage
valorisation
contrat
Recherche
coopération et partenariat
financement

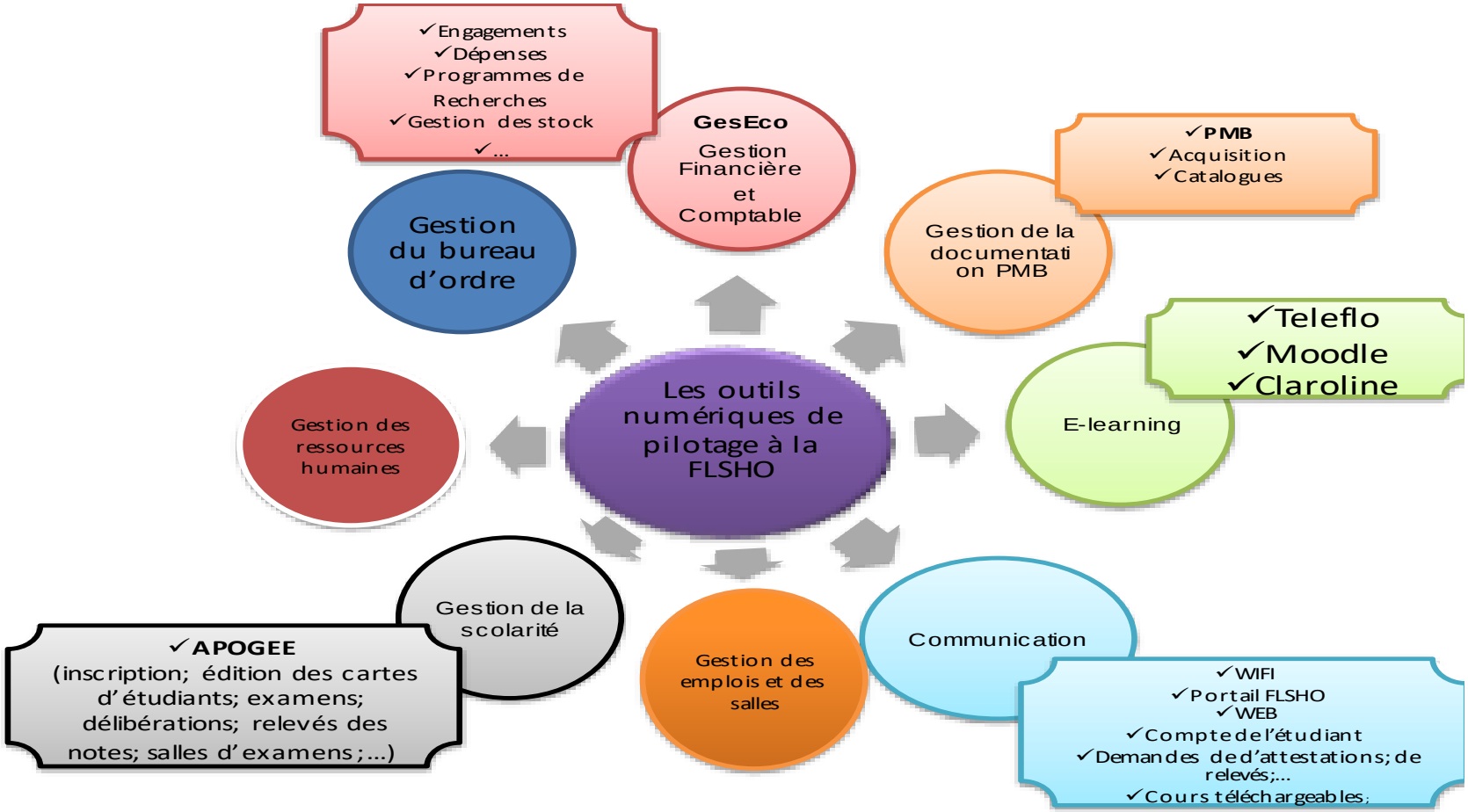
Valeurs cibles de la gestion



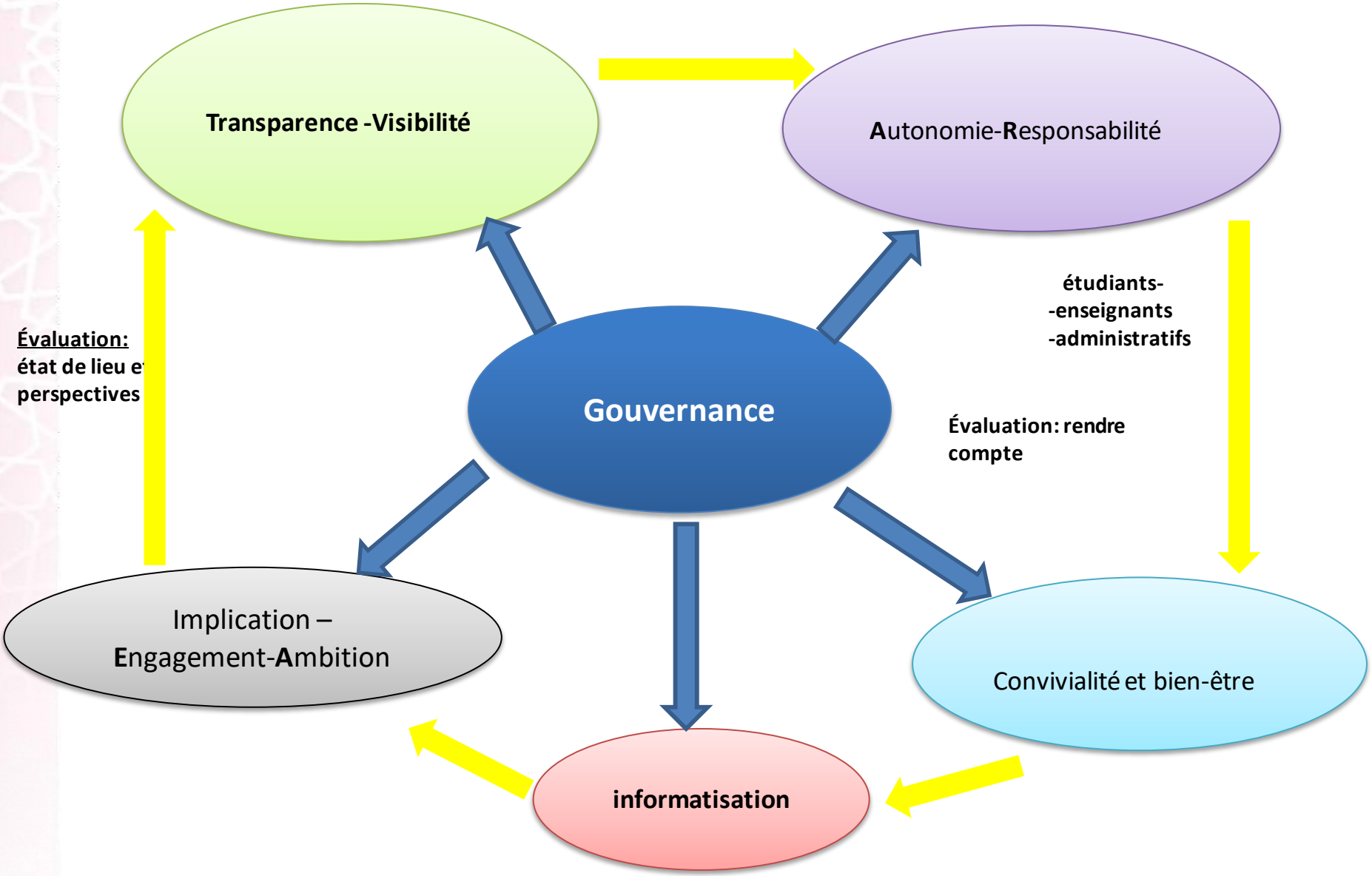
Proposition d'un nouveau organigramme



(*)
- Vie universitaire
- Insertion professionnelle
- Information et orientation
- stages
- Formation professionnelle
- Services communs ...



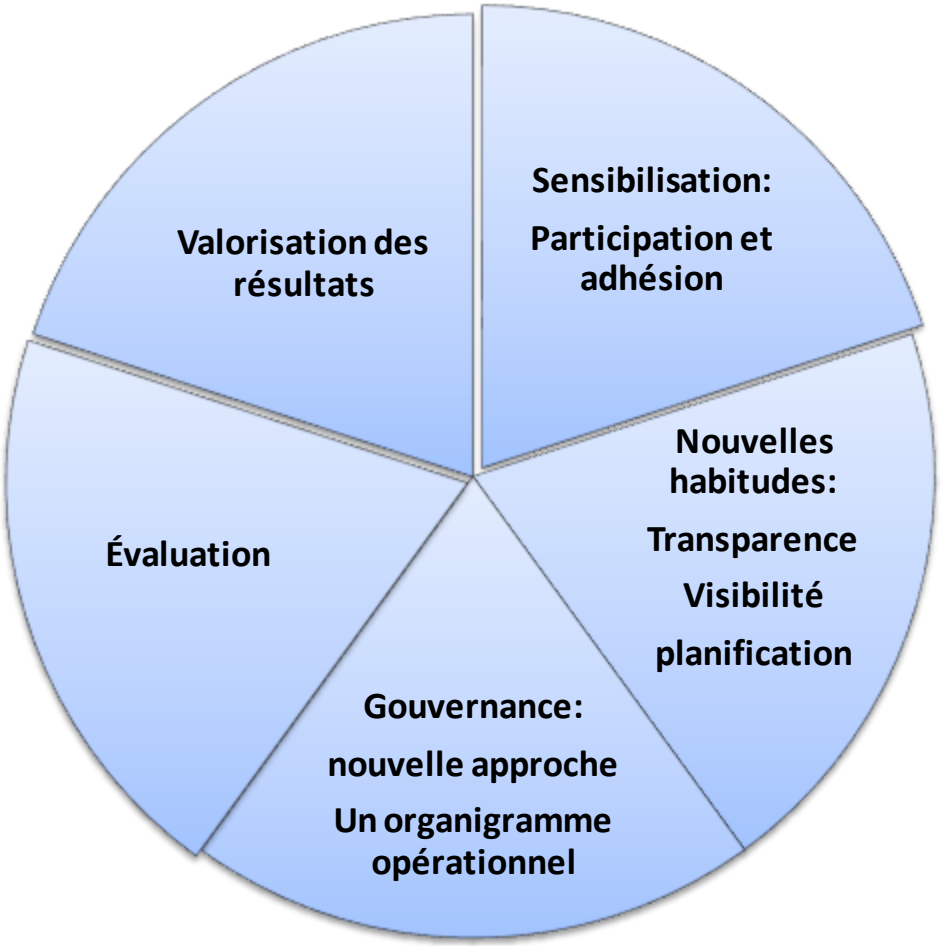
harmonisation des logiciels nouvellement acquis par la FLSHO


Transparence -Visibilité
Autonomie-Responsabilité
étudiants-
-enseignants
-administratifs
Évaluation:
état de lieu et
perspectives
Gouvernance
Évaluation: rendre
compte
Implication –
Engagement-Ambition
Convivialité et bien-être
informatisation

2° Engagement

- TRANSPARENCE
- RESPONSABILITÉ
- OBLIGATION DE RÉSULTAT
- APPROCHE PARTICIPATIVE

UNE GESTION COLLÉGIALE



L’implication de tous les acteurs universitaires grâce à une politique de bonne Gouvernance

Penser les différents composants et services de la FLSHO comme une seule entité

3° engagement

- Ouverture sur l'Environnement Régional

et

- Rayonnement National et International

Stratégie de développement de la formation et de la recherche:

Ouverture et Rayonnement

FLSHO impliquée dans la stratégie des pouvoirs publics au niveau national(axes prioritaires).

FLSHO partenaire du développement préconisé au niveau local.

FLSHO rayonne et prend part au développement de la recherche scientifique.

Ouverture et rayonnement:

formation et recherche

(il s'agit) d'Offrir une formation à la fois pour tous et avec des axes d'excellence ;

Instaurer une politique d'harmonisation entre l'offre de formation et la recherche ;

Aligner le système de formation et de recherche sur la stratégie de développement local et national;

Evaluer la valeur et la rentabilité du système de formation et de recherche pour optimiser les performances et maîtriser les défaillances et prendre les mesures qui s'imposent;

Anticiper et prendre en compte de manière pragmatique les évolutions futures;

Permettre à notre établissement d'être un tremplin social pour ses étudiants et d'être à la hauteur des attentes de leurs familles;

....

....

Planification

- la mise en place des **infrastructures** demande de longs délais et qui peuvent donc être planifiées sur une longue période.

- les domaines de **la formation et de la recherche** évoluent beaucoup plus souplement en fonction de la conjoncture et de l'évaluation que l'on fait de façon permanente. A cet égard, l'essentiel est de donner à la FLSHO la flexibilité nécessaire et de la doter d'une fonction d'analyse et de prospective qui leur permettra de définir, en temps utile, les créneaux de formation et de recherche à mettre en place et les profils et domaines à promouvoir et à encourager.

- le domaine de l'**administration** évolue plus lentement ; le temps du changement des habitudes ou de l'adoption de nouvelles habitudes est relativement long : les nouvelles procédures à mettre en place doivent être introduits progressivement.